

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: X2011157001

UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

厦门HR燃气有限公司车用天然气的发展战略研究

Study on development strategies of natural gas for vehicle of

HR gas Ltd. of Xiamen

董 怡 真

指导教师姓名: 罗进辉 副教授

专业名称: 会 计 硕 士

(M P A c c)

论文提交日期: 2014 年 月

论文答辩时间: 2014 年 月

学位授予日期: 2014 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2014 年 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

随着环保理念的深入人心，人们对提升空气质量的意愿越来越强烈。天然气作为优质、清洁、安全、经济的能源，是汽车发动机的理想原料。近年来，国家鼓励城市公交车、出租车等使用 CNG 或 LNG 为动力的汽车，并特别提出要鼓励和支持汽车天然气加气站及设备的建设，使得车用天然气在各地快速的发展和推广。

2010 年 1 月厦门 HR 燃气有限公司筹建车用气分公司，并于 2010 年 8 月 1 日正式投运厦门市第一座 CNG 加气站。然而在短短的 4 年内，公司经历了车用天然气市场份额从 100% 下降到 53% 的经营困境，市场竞争愈加激烈，面临着众多实力雄厚的竞争对手的挑战。为此，本论文以厦门 HR 燃气有限公司为研究对象，深入分析该公司车用天然气的未来发展战略问题，拟研究制定出一套适合公司未来发展的战略，帮助其走出现阶段所面临的发展困境。

论文主要包括：首先阐述天然气、天然气汽车以及天然气加气站等相关概念。其次，分两个章节对厦门 HR 燃气公司的宏观及微观环境进行分析。宏观环境包括：政策、经济、社会、产业四个方面。微观环境包括两方面因素：一是气源、土地、价格、服务、品牌五个竞争因素；二是客户群体、竞争格局两个发展因素。再次，运用 SWOT 分析工具，归纳出厦门 HR 燃气公司的优劣势，以及面临的机会与威胁。最后，针对厦门 HR 燃气公司的现状，制定出厦门 HR 燃气公司的战略目标和发展战略，以及保障战略顺利实施的组织保障。

通过全面、详细的研究分析，论文提出厦门 HR 燃气有限公司的发展战略适宜采用市场开发战略与合作联盟战略。发展战略的实施重点放在了积极抢攻目标市场、构建外部战略联盟发挥内部协同优势、在有限的加气站土地资源上进行技术改造这三方面。通过人力保障、财务管理、客服规范等措施，从而保证发展战略的顺利实施。

关键词：HR 燃气；车用天然气；发展战略

Abstract

As more and more people are concerned about environmental protection, clean air becomes highly expected. As a high-quality, clean, safe and economical fossil fuel, natural gas is an ideal energy source for vehicles. Recently, natural gas vehicles using compressed natural gas (CNG) or liquefied natural gas (LNG) have been encouraged by the government, and the construction of fueling station for natural gas is especially supported by the government, bringing fast development and popularization of natural gas for vehicle around the country.

In January 2010, HR gas Ltd. of Xiamen planned and founded a branch of natural gas for vehicle. On Aug. 1st, 2010, the branch constructed the first CNG fueling station of Xiamen and put it into use. Later on, the company confronted fierce competition on the market with strong competitors. Within the following short four years, the market share of the natural gas for vehicle of the company dropped from 100% to 53%. Therefore, this thesis investigates development of natural gas for vehicle of HR gas Ltd. of Xiamen, aiming to make strategies for the future development of the company to overcome the current difficulty.

The thesis includes several parts. Firstly, related concepts such as natural gas, natural gas vehicle, and natural gas fueling stations are introduced and explained. Secondly, the macro and micro environment of HR gas Ltd. of Xiamen are analyzed. Macro environment includes policy, economy, society and industry. Micro environment includes two parts. One is comprised of gas source, land resources, price, service and brand. The other contains customer groups and competition pattern. In addition, SWOT is used to summarize advantages and disadvantages of HR gas Ltd. of Xiamen, opportunities and challenges. Finally, strategic goals and development strategies are made according to the current situation of the company and the implementation of the strategies are discussed.

This thesis investigates macro and micro environment of HR gas Ltd. of Xiamen,

summarizes its advantages and disadvantages as well as opportunities and challenges, and come up with development strategies for the company to overcome the current difficulty. It is proposed that strategies combining market development and alliance are fit for Xiamen HR gas Ltd. The key of implementation of the development strategies lies in seizing target market, promoting external alliance and internal synergy, and transforming technologies to compensate the limited land resources for fueling stations. Furthermore, favorable human resources, finance management and standardized services are required to make sure of successful implementation of the development strategies.

Key words: HR gas; natural gas for vehicle; development strategies

目 录

第一章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的和意义	2
1.3 论文主要内容	2
第二章 相关概念与背景情况介绍	5
2.1 天然气概念	5
2.2 天然气优势	6
2.2.1 安全性	6
2.2.2 环保性	6
2.2.3 经济性	7
2.3 天然气汽车概念	7
2.3.1 天然气汽车介绍	7
2.3.2 天然气汽车经济效益分析	9
2.4 天然气加气站概念	11
2.4.1 天然气加气站介绍	11
2.4.2 天然气加气站分类	11
第三章 厦门 HR 燃气公司车用天然气发展的宏观环境分析	13
3.1 政策环境分析	13
3.1.1 国家政策	13
3.1.2 地方法规	14
3.2 经济环境分析	15
3.2.1 福建经济	15
3.2.2 厦门经济	15
3.3 社会环境分析	16
3.3.1 大气环境	16
3.3.2 环保意识	17

3.4 产业环境分析	17
3.4.1 关联行业	17
3.4.2 行业技术	18
第四章 厦门 HR 燃气公司车用天然气发展的微观环境分析	19
4.1 厦门 HR 燃气公司车用天然气发展简介	19
4.1.1 发展背景	19
4.1.2 发展阶段	19
4.1.3 发展现状	21
4.2 影响车用天然气的关键竞争因素分析	22
4.2.1 气源因素	22
4.2.2 土地因素	23
4.2.3 价格因素	23
4.2.4 服务因素	24
4.2.5 品牌因素	24
4.3 影响车用天然气的关键发展因素分析	25
4.3.1 客户群体	25
4.3.2 竞争格局	26
第五章 厦门 HR 燃气公司车用天然气发展的 SWOT 分析	31
5.1 优势	31
5.1.1 良好的政企关系	31
5.1.2 规范的安全管理	32
5.1.3 稳定的气源渠道	34
5.1.4 优越的站点位置	34
5.2 劣势	36
5.2.1 加气站站点少	36
5.2.2 加气站建设缓慢	38
5.3 机会	39
5.3.1 政策支持	39
5.3.2 西气东输三线的全面贯通	40

5.4 威胁	41
5.4.1 竞争对手实力强劲	41
5.4.2 能源替代	43
5.4.3 气源成本上涨	44
第六章 厦门 HR 燃气公司车用天然气发展战略制定及其实施 ...	45
6.1 发展战略的制定	45
6.1.1 HR 燃气公司的战略目标	45
6.1.2 HR 燃气公司的发展战略	45
6.2 发展战略的实施重点	46
6.3 发展战略的具体实施	47
6.3.1 积极抢攻目标市场	47
6.3.2 构建外部战略联盟，发挥内部协同优势	48
6.3.3 在有限的加气站土地资源上，进行技术改造	49
6.4 发展战略实施的组织保障	50
6.4.1 人力保障，提高工作效率	50
6.4.2 财务管理，确保资金安全	51
6.4.3 客服规范，梳理操作流程	52
第七章 结论	54
[参考文献]	55
致 谢	57

Contents

Chapter 1 Introduction	1
1.1 Background	1
1.2 purpose and significance	2
1.3 main contents	2
Chapter 2 Related concepts and background	5
2.1 natural gas	5
2.2 advantages of natural gas	6
2.2.1 safe	6
2.2.2 environmentally friendly	6
2.2.3 economical	7
2.3 natural gas vehicle	7
2.3.1 introduction	7
2.3.2 economy of natural gas vehicle	9
2.4 natural gas fueling station	11
2.4.1 introduction	11
2.4.2 classification	11
Chapter 3 Macro environment of natural gas development of HR gas Ltd. of Xiamen	13
3.1 policy environment	13
3.1.1 policies of the government	13
3.1.2 local regulations	14
3.2 economy environment	15
3.2.1 economy of Fujian	15
3.2.2 economy of Xiamen	15
3.3 society environment	16
3.3.1 atmospheric environment	16
3.3.2 awareness of environmental protection	17
3.4 industry environment	17
3.4.1 related fields in industry	17

3.4.2 related technologies in industry	18
Chapter 4 Micro environment of natural gas development of HR gas Ltd. of Xiamen	19
4.1 review of development of natural gas for vehicle of HR gas Ltd. of Xiamen	19
4.1.1 background	19
4.1.2 development stage	19
4.1.3 current status	21
4.2 key factors of natural gas for vehicle in competition	22
4.2.1 gas source	22
4.2.2 land	23
4.2.3 price	23
4.2.4 service	24
4.2.5 brand	24
4.3 key factors of natural gas for vehicle in development	25
4.3.1 customers	25
4.3.2 competition pattern	26
Chapter 5 SWOT analysis of deveolopment of natural gas for vehicle of HR gas Ltd. of Xiamen	31
5.1 advantages	31
5.1.1 favorable relation to the government	31
5.1.2 standardized safety regulations	32
5.1.3 enduring gas source	34
5.1.4 superior location	34
5.2 disadvantages	36
5.2.1 small amount of fueling stations	36
5.2.2 slow construction of fueling stations	38
5.3 opportunities	39
5.3.1 support of polities	39
5.3.2 west-east gas pipeline	40
5.4 challenges	41
5.4.1 strong competitors	41
5.4.2 alternative energy	43

5.4.3 increased cost of gas source	44
Chapter 6 development strategies of natural gas for vehicle of HR gas Ltd. of Xiamen	45
6.1 development strategies	45
6.1.1 strategic aims of HR gas Ltd.	45
6.1.2 development strategies of HR gas Ltd.	45
6.2 key of implementation	46
6.3 detailed implementation	47
6.3.1 seize target market	47
6.3.2 promote external alliance and internal synergies	48
6.3.3 transform technologies to compensate the limited land resources for fueling stations	49
6.4 organization	50
6.4.1 human resources and efficiency	50
6.4.2 finance management and security	51
6.4.3 standardized services and operations	52
Chapter 7 Conclusion	54
Reference	55
Thank	57

第一章 绪论

1.1 研究背景

随着汽车工业的发展,由机动车尾气排放所造成的污染已使城市的大气环境日益恶化,汽车废气的排放给大自然所造成的危害和后果已直接影响到人类的生存,并严重破坏城市生态环境。

为解决气候变化、环境污染等突出问题,国家提出节能减排、低碳经济和可持续发展战略,并连续出台了《天然气利用政策》^[1]、《天然气发展“十二五”规划》^[2]等文件,提出进一步加大以天然气为主的清洁能源的使用要求,其中车船用气应用在城市燃气等优先发展之列。

快速发展的交通运输行业正面临挑战和机遇。一方面,频繁的油价调整、持续走高的国内油价以及严峻的环保形式,给交通运输行业带来越来越大的压力成本。另一方面,随着我国低碳经济的发展,节能减排的深入,西气东输的全面贯通以及我省 LNG 的稳定供应,作为清洁能源的天然气产业进入了崭新的发展阶段。

为了优化厦门市能源结构,减少汽车尾气排放污染,净化城市环境,提高空气质量,提高城市品位和群众生活质量,缓解厦门市资源短缺和环境保护的双重制约,在厦门市发展使用新型清洁能源取代传统汽车燃料,推行具有清洁性的燃料已成为市民期盼的环保工程。

天然气较替代能源的经济性、环保性、安全性等各种优势明显,因此,天然气车用市场需求快速增长,随之的天然气供应市场竞争也日趋激烈。

厦门 HR 燃气有限公司成立于 2007 年 2 月 16 日,由华润(集团)有限公司与厦门市燃气总公司合资组建,分别持有 49%及 51%的股权。公司承接了厦门市燃气总公司原管道燃气和瓶装液化气供气服务业务,为厦门地区规模最大的专业化燃气公司。

2010 年 1 月 HR 燃气公司开始筹建车用气分公司(即现车用气事业部),并于 2010 年 8 月 1 日正式投运厦门市第一座 CNG 加气站吕岭加气站。经过四年多的发展,相继投入运营的 CNG 加气站有 7 座,预计今年还将有两座 L-CNG 混

合加气站投运。这样，厦门 HR 燃气公司运营的加气站将达 9 座。

然而，厦门车用气市场已经不再是 HR 燃气公司一家独大的局面。2012 年 4 月中石油与中石化两家公司几乎是同时打开了厦门车用天然气市场，致使厦门 HR 燃气公司市场占有率从 2012 年 4 月前的 100%急速下滑到 53%，市场占有率快速下滑、市场份额逐步被瓜分。

面对如此激烈的竞争环境，厦门 HR 燃气公司该如何应对来保护剩余的市场份额，并且阻击竞争对手的挑战。本文将在这样的背景环境下，梳理研究完成厦门 HR 燃气公司发展战略。

1.2 研究目的和意义

论文的研究目的是结合厦门 HR 燃气公司现行的发展状况，通过对 HR 燃气公司宏观、微观环境分析，找出目标市场，明确发展目标，从而制定适合其发展的发展战略。

“十二五”作为国家天然气汽车发展的良好时期。天然气汽车示范及相关的公共技术平台的建设已经列入国家项目。加快这些项目的实施建设，对拓宽交通行业利用天然气资源，减少对石油的依赖性，降低污染源排放、稳定我国经济持续快速的发展，具有十分重要的时代意义。

在激烈的车用天然气市场竞争中，研究厦门 HR 燃气公司发展战略，有利于为 HR 公司制定清晰的经营发展方向，为实现 HR 燃气公司经营目标提供有利的参考依据。对于 HR 燃气公司还具有以下几点重大意义：

- (1) 有利于认清自身优缺点，提升核心竞争力，为公司持续发展奠定基石；
- (2) 有利于制定经营发展方向，为企业未来发展指明思路；
- (3) 有利于了解市场竞争现状，为企业确定经营策略提供依据。

1.3 论文主要内容

厦门 HR 燃气公司在 2010 年度，进一步明确车用气为主营业务的核心业务之一。作为新的利润增长点，本文对厦门 HR 燃气公司车用天然气的发展战略进行研究，为企业确保未来竞争优势，促进持续健康发展，指明了方向。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库